

5. Ричаківська В. І. Бухгалтерський облік: досвід реформування в банківській системі // Проблеми формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. випуск. Проблеми трансформації бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту в системі міжнародних стандартів. — К.: КНЕУ, 2001. — 296 с. — С. 29—39.

6. Ричаківська В. І. Проблеми розкриття інформації у фінансовій звітності банків // Вісник НБУ. — 2004. — № 7. — С. 4—6.

7. Снігурська Л. П. Особливості застосування методу ефективної процентної ставки за фінансовими інструментами з плаваючою номінальною процентною ставкою // Вісник НБУ. — 2008. — № 10. — С. 34—39.

8. Снігурська Л. П. Відображення в обліку перекласифікації цінних паперів // Вісник НБУ. — 2006. — № 8. — С. 46—55.

9. Інструкція з бухгалтерського обліку операцій з цінними паперами в банках України, затверджена Постановою Правління НБУ 03.10.2005 № 358 // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

10. План рахунків бухгалтерського обліку банків України та Інструкція по його застосуванню, затверджені Постановою Правління НБУ 17.06.2004 №280 зі змінами // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

11. Положення про організацію операційної діяльності в банках України. Затверджена постановою Правління НБУ №254 від 18.06.2003 р. // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

12. Інструкція про порядок складання і оприлюднення фінансової звітності банків України затверджене Постановою Правління НБУ від 27.12.2007 р. № 481 // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

Стаття надійшла до редакції 27.11.2008

УДК 657.471+336.717.16(477)

**В. Ю. Плаксова**, аспірантка,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ПРАКТИКУ БАНКІВ УКРАЇНИ

Стаття присвячена аналізу проблеми впровадження управлінського обліку в банківській системі. Здійснено історичний екскурс причин практичної нереалізованості управлінського обліку в банках. Виведено сучасні стримуючі фактори його впровадження. Розглянуто етапи впровадження управлінського обліку. Показано, що інформаційні системи, створені на підставі управлінського обліку, є основою для прийняття рішень керівництвом комерційного банку.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управлінський облік, банк, автоматизація, центри відповідальності.

Інформаційною базою прийняття економічно обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень визначається система бухгалтерського обліку. Сучасні умови ведення банківського бізнесу вимагають істотного переосмислення основних принципів і завдань бухгалтерського обліку. Інформація, яку продукує система бухгалтерського обліку, повинна набувати нових ознак, оскільки її ретроспективний характер не повною мірою відповідає запитам управління. Вона повинна задовольняти вимогам стратегічного планування діяльності. Розв'язання стратегічних завдань через планування (бюджетування) забезпечує управлінський облік як підсистема бухгалтерського обліку. Водночас посилюється контроль за виконанням планів розвитку банку.

Питання необхідності реформування бухгалтерського обліку України постало ще на початкових етапах формування ринкових механізмів господарювання і суттєво поглибилось з появою суб'єктів різних форм власності. Результати фундаментальних теоретичних досліджень змісту, суті, значення та ролі управлінського обліку публікуються у вітчизняній та зарубіжній літературі вже протягом кількох років.

Значний внесок у розвиток управлінського обліку в Україні внесли вітчизняні вчені, зокрема: І. Білоусова, О. Бородкін, Б. Валуєв, С. Голов, Л. Кіндрацька, В. Ластовецький Л. Нападовська, М. Пушкар, В. Сопко, Я. Соколов, М. Чумаченко.

Серед зарубіжних науковців, які присвятили свої праці управлінському обліку, варто відзначити: К. Друрі, Л. Зубченко, В. Івашкевича, С. Ніколаєву, Є. Потоцьку, В. Селезньова, А. Тютюнник, В. Чернова, В. Чаусова, А. Шеремета, Ю. Юденкова та ін.

Не дивлячись на значну кількість наукових праць, які досліджують управлінський облік, більшість з них присвячена промисловому сектору економіки. Управлінський облік у банківській сфері, як напрямок досліджень, значно менше вивчений, а питання його застосування майже не висвітлюється.

Для розуміння причин практичної нереалізованості управлінського обліку в банках варто здійснити невеликий історичний екскурс розвитку вітчизняної банківської системи.

Становлення вітчизняної банківської системи відбувалося у період посилення інфляції, активного зростання грошової маси, нереально високих процентних ставок за виданими кредитами, що створило надзвичайно привабливі умови для діяльності банків. Успішне їх функціонування і отримання стабільно високих доходів здавалось можливе без розширення сфери впливу та підвищення професіонального рівня працівників. Водночас, актив-

ність зростання грошових потоків в Україні посилювалась завдяки значним обсягам фінансових коштів, що поступали до банків у вигляді іноземних валютних інвестицій, що значною мірою збільшувало банківські ресурси.

Сформовані специфічні умови отримання надприбутків у банківській сфері відкинули назад актуальність підвищення ефективності управління комерційними банками. Це питання не відносили до першочергових ані власники банків, ані керівники вищої ланки управління, оскільки прорахунки у їх роботі без особливих зусиль перекривались високими доходами від здійснення спекулятивних операцій.

На цьому фоні механізми удосконалення управління комерційними банками не реалізовувались, а проблема підвищення ефективності діяльності переходили у розряд стратегічних.

Певна стабілізація економічних процесів радикально змінила погляд на банківську сферу як джерело надприбутків. Активізація функцій банків у процесах залучення, накопичення та розміщення коштів із наступним кредитуванням галузей національної економіки зумовлює необхідність в опрацюванні раціональних механізмів управління банківською діяльністю. В даний час вітчизняну банківську систему сформовано, а подальший її розвиток прямо залежить від ефективності діяльності вже існуючих банків та від їх здатності наповнити ринок банківськими продуктами. Стабілізація ринку супроводжується значним зниженням доходності банківських операцій. Це зумовлює необхідність у постійному удосконаленні методів та техніки управління, змушує власників і керівників банків контролювати обґрунтованість витрат та вести активний пошук ефективних важелів управління, для підвищення конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг.

Великою мірою успішний розвиток банківського бізнесу залежить від ефективності та своєчасності управлінських рішень. Сучасні умови діяльності банку унеможливають прийняття рішень на підставі лише інтуїції, необхідно отримувати інформацію про реальний стан справ у режимі реального часу. Керівництво вищої та середньої ланки має володіти інформацією про структуру доходів та видатків, планові та фактичні показники діяльності і не тільки загалом по банку, але й у розрізі його окремих підрозділів. З використанням цієї інформації можливо провести точний розрахунок прогностичних показників, глибоко проаналізувати та здійснити порівняння альтернативних варіантів коригування сфер впливу і здійснити мотивований вибір управлінських рішень.

Відсутність оперативної інформації, ускладнює процес управління банком, як складною динамічною системою. Більш того, існування банку, в якому приймаються неефективні рішення, можливе тільки до тих пір, доки більшість конкурентів працює так само. Як тільки хтось з них починає виходить вперед, перед аутсайдерами виникає проблема виживання [2]. Світовий та вітчизняний досвід засвідчує, що найвищий рівень розвитку бізнесу досягли комерційні структури, які мають розвинену інформаційну систему. Практикою підтверджується відома істина: «Хто володіє інформацією, той володіє світом». Ефективна інформаційна система має визначальне значення у життєдіяльності кожного суб'єкту господарської діяльності, особливо для функціонування банків. Необґрунтовані управлінські рішення призводять до значних втрат, зниження ліквідності, платоспроможності та, як наслідок, — до банкрутства.

Не дивлячись на суттєві переваги, які отримують банки при впровадженні управлінського обліку, його запровадження у систему управління банками проходить вкрай повільно.

Серед стримуючих факторів оновлення механізму управління, слід виділити, зокрема, такі. Передусім це недосконалість податкового законодавства. Хоча законотворчими і фіскальними органами за період незалежності України здійснені певні кроки щодо зниження податкового навантаження, втім вітчизняна економіка все ще знаходиться під значним податковим тягарем. Вирішення бюджетних проблем за рахунок приватного сектору — не найкраще фіскальне рішення. Саме через значне податкове навантаження у керівництва банків відсутні стимули для офіційного декларування підвищення прибутковості.

Водночас слід зазначити, що процедури управлінського обліку досить трудомісткі і виконуються у кілька етапів.

Крім того, впровадження нового управлінського механізму передбачає перебудову структури банку. На початковому етапі аналізуються функції окремих підрозділів банку, виконується їх поділ на тих, «хто приносить гроші», і на тих, «хто їх витрачає». Врешті опрацьовується модель взаємозв'язків між підрозділами й окреслюються нові функції працівників-виконавців і контролюючі функції керівництва. Важливо усвідомити, що такі додаткові службові навантаження є реальною необхідністю сучасної банківської діяльності. Певна річ, усвідомлення ролі управлінського обліку повинно розпочинатись безпосередньо з керівництва банку. Як і з багатьма новими речами, що перебувають на стадії розвитку, швидкість адаптації, великою мірою, залежить від став-

лення та підтримки вищого керівництва. Втім не всі керівники приділяють цьому питанню багато уваги.

Необхідність впровадження управлінського обліку, узгодження чітких політик та процедур його організації, а також методик, які будуть використовуватись, слід описати в Положенні про облікову політику банку. Крім того, знадобляться й інші внутрішні розпорядчі документи, які б регламентували взаємозв'язки всіх підрозділів банку в процесі виконання процедур управлінського обліку. Розуміння керівництвом необхідності управлінського обліку при веденні бізнесу є визначальною умовою для його успішного впровадження. Відсутність у банку ідеології управління фінансово-економічною діяльністю — це типова причина невдалих спроб запровадження у практику підсистеми управлінського обліку. Вище керівництво має забезпечити розвиток та підтримку адекватної бази управлінського обліку, яка б відповідала розміру банку та складності його операцій. Ця база передбачає розподіл діяльності банку у різних розрізах (підрозділи, напрямки діяльності, сегменти клієнтів, продукти). Для великої організаційної структури з широким продуктовим рядом, бізнес-діяльністю та різноманітними сегментами клієнтів, потрібна складніша база управлінського обліку, ніж для невеликого банку з простими операціями та продуктами.

Не менш важливим етапом є підбір програмного забезпечення, яке б надалі забезпечувало автоматизацію процесу надання менеджерам усіх рівнів управлінської інформації.

Цей етап досить важливий, оскільки звіти, які формуються в чинних операційних банківських системах, не можуть повною мірою задовольнити потреби керівників вищої та середньої ланки в необхідній інформації про діяльність банку. Як правило, банківські операційні системи спрямовані на формування регулярної обов'язкової та пруденційної звітності, яка формує певну уяву про результати та фінансовий стан, втім не визначає, який внесок різних підрозділів або напрямків діяльності до загального результату. Вочевидь, система має забезпечити представлення інформації у різних розрізах, необхідних для управлінського обліку, наприклад, у розрізі бізнес-підрозділів, бізнес-напрямків (сегментів клієнтів), продуктів або клієнтів.

Використання ж інших існуючих «підручних засобів» (наприклад, формування звітів в Excel у вигляді електронних таблиць) призводить до невиправдано високих витрат робочого часу для підготовки потрібних аналітичних даних. При цьому використання локальних робочих місць унеможливорює одночасне опра-

цювання тотожної інформації та внесення необхідних змін, що відповідно унеможливорює і миттєве реагування на виявлені відхилення від планових показників. Відтак інформація буде мати вже ретроспективний характер, а звіти, сформовані за допомогою цих програм, мають перспективу просто загубитися в паперових стопках без належного використання через втрату актуальності. Оскільки інформація з часом втрачає цінність, швидкість її формування є важливим фактором у будь-якій системі звітності.

Головне надбання автоматизації управлінського обліку — створення єдиного місця зберігання та обміну даних різних підрозділів та надання можливості керівникам різних рівнів використовувати необхідну інформацію з різним рівнем її деталізації.

Очікуваний ефект від процесу автоматизації управлінського обліку можна розглянути за допомогою таких складових:

- зменшення витрат робочого часу на обробку даних;
- якісне поліпшення підготовленої інформації;
- скорочення часу для прийняття рішення;
- швидке виявлення помилок та відхилень від запланованих показників;
- оптимізації виконуваних бізнес-процесів;
- скорочення витрат.

Наступним етапом, після прийняття рішення щодо автоматизації управлінського процесу, є вибір програмного забезпечення, яке, в свою чергу, може бути:

- створене профільними спеціалістами, які працюють безпосередньо в банку;
- придбане, як готовий програмний продукт;
- виготовлене на замовлення банку з урахуваннями всіх його особливостей.

Кожний із перелічених підходів до автоматизації управлінського процесу має право на існування. Спеціалісти з інформаційних технологій, що є у штаті банку, можуть забезпечити підготовку потрібного програмного продукту. Втім необхідно урахувати, що на створення достойного програмного забезпечення витрачається досить багато часу, а створений продукт є результатом роботи команди, у якій бере участь багато спеціалістів. Унаслідок, велика кількість кваліфікованого персоналу буде відлучена від своїх безпосередніх посадових обов'язків, що негативно вплине на поточну роботу банку. Крім того, як правило, налагодження створеного у такий спосіб програмного продукту відбувається безпосередньо в процесі його експлуатації, що призво-

дить до виявлення недоліків і недоробок вже під час продуктивного використання. Замість зиску і надбання вигод, прийдеться спрямувати зусилля на виправлення виявлених помилок, що призведе до додаткових капітальних і трудових витрат, а бізнес-процеси, які б мали бути регульованими при застосуванні програмного комплексу, залишаються на час виправлення недоліків практично безконтрольними.

Виходячи з викладеного, прийнявши рішення щодо необхідності автоматизації управлінських процесів, банки найчастіше звертаються до компаній, які професійно займаються цим питанням. На даний час на ринку інформаційних технологій існує багато як вітчизняних, так і закордонних програмних продуктів, які автоматизують управлінський облік. При всьому існуючому розмаїтті зробити єдиний вірний вибір доволі складно. Перед відповідальними за процес вибору програмного забезпечення постає складне завдання. Передусім це пов'язано з тим, що кожний банк має свою особливу структуру та індивідуальні напрями розвитку бізнесу. Саме тому у випадку придбання готового програмного продукту постає проблема його адаптації. Це може бути виконано компанією-розробником або профільними працівниками банку. Для внесення необхідних змін та налаштування програмного забезпечення банківські програмісти повинні пройти відповідний курс навчання. Таким чином, ми підійшли до наступного етапу введення управлінського обліку.

Етап навчання охоплює всі структурні підрозділи банку, які беруть участь у формуванні управлінської інформації. Цей етап надзвичайно важливий і як показує практика займає 50 % усього часу на впровадження підсистеми управлінського обліку в банку. Підвищення рівня знань менеджерів різних ланок досягається шляхом проведення семінарів та навчальних курсів.

Як видно, впровадження підсистеми управлінського обліку, її подальша експлуатація і обслуговування справа коштовна і вимагає значних додаткових фінансових витрат, що певною мірою є одним із стримуючих факторів для керівництва та власників банку.

Вище зазначалось про недостатню кількість фундаментальних наукових досліджень щодо організації управлінського обліку в банківських установах. Не прийшли науковці до спільної думки і стосовно складових частин управлінського обліку та окреслення кола виконавців цієї роботи. Оскільки до облікової інформації, отриманої від підсистеми управлінського обліку, висуваються досить великі вимоги, виникає цілком зрозуміле небажання бухгалтерій брати на себе додаткове робоче навантаження. На практиці багато сучасних банків повністю інтегрують фінансовий та

управлінський облік, і записи до головної книги вносяться з достатньою кількістю аналітичної інформації, що забезпечує виконання обох завдань. Крім того і Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 р. № 996-XIV, у якому управлінський облік окреслений як внутрішньогосподарський облік і характеризується системою обробки, підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішнього користування у процесі управління підприємством, не дає роз'яснення з цих питань. Утім треба зазначити, що порівняно з промисловим сектором банківський має значні переваги щодо методологічних розробок постановки управлінського обліку. Національним банком України, як відповідальним органом за організацію бухгалтерського обліку в банківських установах, розроблено та прийнято Постановою Правління НБУ від 06.09.2007 № 324 «Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України».

Детальне викладення методики управлінського обліку для використання всіма банками недоцільне, Національний банк України в рекомендаціях описує тільки загальні принципи та цілі управлінського обліку, й відповідні обов'язки керівництва банків. Рекомендації не такі детальні чіткі, як нормативні документи з фінансового обліку і не є обов'язкові для практики всіх банків, цим документом Національний банк України наголошує, що питанням управлінського обліку слід приділяти таку саму увагу, як і фінансовому обліку. Структура методичних рекомендацій базується на передовій світовій практиці, а під час їх розробки проводились обговорення з представниками банківських установ. Національний банк України визнає, що багато з ринкових підходів до оцінки діяльності поки що складно застосовувати в Україні, але керівники банків повинні знати про прогресивні тенденції та розробляти методики трансферного ціноутворення та інші політики управлінського обліку.

Існує багато різних підходів до методик управлінського обліку. Та які б саме політики та процедури не використовувалися банком, система управлінського обліку повинна забезпечувати:

- розрахунок прибутковості підрозділів, бізнес-напряmkів, продуктів;
- розвиток об'єктивної бази для встановлення цін на продукти;
- розподіл доходів та витрат за центрами відповідальності;
- розробку стратегічних планових значень ;
- моніторинг фактичного виконання бюджету, як для всього банку, так і для окремих підрозділів, з аналізом відхилень.



Протягом останніх 10 років відбулося значне покращення стандартів обліку, що використовуються банками України, з їх наближенням до міжнародного рівня, встановленого у рамках міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО) та міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Зрозуміло, що створення чіткої системи фінансового обліку на базі міжнародних стандартів, є необхідним попереднім кроком для розвитку управлінського обліку, хоча цей розвиток поки що відбувається досить повільно. Насправді, розвиток систем управлінської інформації у багатьох банках перебуває на зародковій стадії. Складність банківських операцій (і швидке зростання валюти балансу багатьох банків) визначають розвиток систем управлінської інформації нагальним питанням, яке потребує невідкладного розв'язання.

### **Література**

1. Катерник А. В. Выбор сбалансированной системы показателей для экспресс-диагностики системы управления компанией / Управленческий учет и финансы. — 2007. — № 2 (10) — С. 118—135.
2. Клочков И. А. Управленческий учет в коммерческом банке / И. А. Клочков, А. Г. Перехов, Ю. Н. Юденков; ред. С. М. Шапигузов. — М.: ИД ФБК-Пресс, 2002. — 192 с.
3. Кіндрацька Л. М. Роздуми практика над проблемами теорії бухгалтерського обліку // Фінанси, облік і аудит. — 2006. Спец. вип. — С. 196—202.
4. Шеремет А. Д. Управленческий учет / под ред. А. Д. Шеремета. — М.: ИД ФБК-Пресс, 2001. — 510 с.
5. Хорнгрен Ч. Т. Бухгалтерский учет: Управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; глав. ред. Я. В. Соколов. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 415 с.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2008

УДК 657.446

**Н. П. Букресва**, аспірант,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

### **ПОНЯТТЯ МИТНОЇ ВАРТОСТІ ПРИ ОБЧИСЛЕННІ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ ТА ЇЇ ВІДОБРАЖЕННЯ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ**

Обґрунтовано доцільність своєчасних та актуальних змін у методиці бухгалтерського обліку при кардинальних змінах Митного кодексу та законодавства зокрема й динамічному розвитку економіки в цілому. Проведено аналіз стандартів бухгалтерського обліку та запропоно-